Développement économique

RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS 2008-2009

Budget des dépenses

Jean-Pierre Blackburn

Ministre du Travail et ministre de
l'Agence de développement économique
du Canada pour les régions du Québec

TABLE DES MATIÈRES

1 SURVOL 1

1.1 Message du ministre 1

1.2 Déclaration de la direction 3

1.3 Renseignements sommaires 4

1.4 Renseignements sur l'organisation 6

1.4.1 Structure de gouvernance 6

1.4.2 Crédits votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses 7

1.4.3 Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein 8

1.4.4 Domaines d'intervention de l'Agence : activités de programme par résultat stratégique 10

2 PRIORITÉS ET PLANS DE L'AGENCE 13

2.1 Contexte de l'intervention de l'Agence 13

2.1.1 Contexte institutionnel : priorités gouvernementales 13

2.1.2 Contexte socio-économique 14

2.1.3 Contexte organisationnel 15

2.2 Priorités et plans 17

2.2.1 Priorités de programme 20

2.2.2 Priorités de gestion 24

3 ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE 29

3.1 Résultat stratégique n° 1 : *Vitalité des collectivités* 29

3.1.1 Activité de programme : *Développement des collectivités* 30

3.1.2 Activité de programme : *Infrastructures* 32

3.1.3 Activité de programme : *Mesures d'intervention spéciales* 34

3.2 Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions* 34

3.2.1 Activité de programme : *Compétitivité des entreprises (PME)* 35

3.2.2 Activité de programme : *Positionnement concurrentiel des régions* 37

3.3 Résultat stratégique n° 3 : *Politiques, représentation et coopération* 38

3.3.1 Activité de programme : *Politiques, programmes et initiatives* 39

4 RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES 41
4.1 Lien de l'Agence avec les résultats du gouvernement du Canada 41
4.2 Stratégie de développement durable (SDD) de l'Agence 42
4.3 Tableaux en version électronique affichés sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor 44
4.3.1 Renseignements sur les programmes de paiement de transfert (subventions, contributions et autres paiements de transfert)
4.3.2 Évaluations
4.3.3 Achats écologiques
4.3.4 Vérifications internes
4.3.5 Services reçus à titre gracieux
4.3.6 Source de revenus non disponibles
4.4 Stratégie de mesure du rendement 44
4.4.1 Une stratégie quinquennale 44
4.4.2 Amélioration continue 45
4.5 Outils et programmes de l'Agence 45
4.5.1 Outils d'intervention de l'Agence 45
4.5.2 Programmes de l'Agence 46

5 ANNEXES 50
5.1 Liste des acronymes 50
5.2 Bureaux d'affaires de l'Agence 51
5.3 Index 52

1 SURVOL

1.1 Message du ministre

Au cours des dernières années, la concurrence des pays émergents, les nouveaux défis environnementaux, la transformation de l'économie mondiale, l'appréciation du dollar canadien et l'augmentation du prix de l'énergie ont pris des proportions demandant un effort sans précédent de la part des entreprises et des régions du Québec afin de s'adapter à cette nouvelle réalité.

Dans ce contexte, depuis 2006, le gouvernement du Canada a multiplié les initiatives dans l'intention d'accroître la richesse collective et d'amener le pays plus loin sur la voie de la prospérité. Ainsi, avec *Avantage Canada*, le gouvernement a adopté un plan économique et stratégique à long terme qui vise à assurer une croissance économique dynamique et des emplois mieux rémunérés pour les Canadiennes et les Canadiens. Pour atteindre ces objectifs, il importe d'améliorer l'environnement des affaires et de donner des moyens et des outils aux entreprises et aux régions pour se développer.

En effet, depuis que j'ai accédé aux fonctions de ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, j'ai consulté de nombreux intervenants par l'entremise des comités *aviseurs* que nous avons créés dans toutes les régions du Québec. Il m'a été donné à maintes occasions de constater que les entreprises et les régions constituent des réservoirs inépuisables de savoir-faire, de créativité et de *leadership*.

C'est pour appuyer ces régions et ces entreprises que j'ai annoncé au cours des derniers dix-huit mois des initiatives pour diversifier la base économique et réduire la dépendance des collectivités aux secteurs économiques traditionnels et pour permettre aux entreprises d'améliorer leur compétitivité sur les marchés étrangers. J'ai l'intention de continuer à améliorer les outils qu'une agence comme la nôtre peut déployer pour répondre aux enjeux spécifiques des régions et des collectivités à faible croissance économique et pour appuyer la performance des PME innovantes et compétitives.

Toujours soucieuse d'adapter les paramètres de son intervention aux besoins et aux enjeux de l'heure et d'instituer une gestion davantage axée sur les résultats, l'Agence s'est dotée de nouveaux programmes en avril 2007. Il s'agit de Diversification des collectivités, Croissance des entreprises et des régions et Recherche en développement régional.

Par ailleurs, l'Agence modifiera la façon dont elle appuie les organismes à but non lucratif. Désormais, elle privilégiera des projets ponctuels qui donnent des résultats mesurables pour les régions du Québec. Cette décision pourrait aussi permettre de dégager des fonds pour financer, entre autres, des projets de PME et d'équipements économiques collectifs.

Je vous invite à lire cette nouvelle édition du *Rapport sur les plans et les priorités*. Vous y verrez comment l'Agence compte sur l'audace, sur l'ingéniosité et sur le dynamisme des entreprises et des régions du Québec pour relever des défis de taille et bâtir une économie forte pour les générations actuelles et celles à venir et comment elle compte les appuyer à cette fin.

Jean-Pierre Blackburn

Ministre du Travail et ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

1.2 Déclaration de la direction

Je soumets, aux fins de dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités 2008-2009* de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation des rapports énoncés dans le *Guide de préparation de la Partie III du Budget des dépenses 2008-2009 : rapports sur les plans et les priorités et rapports ministériels sur le rendement* :

- Il est conforme aux exigences précises d'établissement de rapports figurant dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Il repose sur les résultats stratégiques et les activités de programme de l'Agence qui ont été approuvés par le Conseil du Trésor.
- Il présente une information cohérente, complète, équilibrée et fiable.
- Il fournit une base pour la reddition de comptes à l'égard des résultats obtenus avec les ressources et les autorisations qui lui sont confiées.
- Il rend compte de la situation financière en fonction des chiffres des dépenses prévues approuvées provenant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

M[e] Guy Mc Kenzie
Sous-ministre/président

Date : 7 février 2008

1.3 Renseignements sommaires

Raison d'être

Mission

L'Agence a pour mission de promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions à faible croissance économique ou à celles qui n'ont pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs. Dans le cadre de sa mission, l'Agence s'engage à favoriser la coopération et la complémentarité avec le Québec et les collectivités du Québec.

Vision

À long terme, les régions et les collectivités du Québec auront accru leurs capacités de développement, leur dynamisme et leur prospérité de façon durable et significative au bénéfice des citoyens.

Trois résultats stratégiques visés à long terme

Vitalité des collectivités

Dynamiser les collectivités afin qu'elles disposent de meilleures perspectives socio-économiques et qu'elles maintiennent et développent la base de l'activité économique.

Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions

Renforcer les conditions favorables à la croissance durable et au positionnement concurrentiel des PME et des régions par le développement des capacités des PME, des réseaux, de l'innovation et du savoir.

Politiques, représentation et coopération

Favoriser l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, de programmes et d'initiatives qui tiennent compte des priorités nationales et des réalités des régions du Québec; le renforcement de la cohérence et de la valeur ajoutée de l'action fédérale en développement régional; la collaboration avec le gouvernement du Québec et les autres acteurs de développement.

Pour contribuer au rendement du gouvernement du Canada

En favorisant une croissance économique forte.

En mettant l'accent sur quatre priorités ministérielles

Priorités de programme	
Priorité n° 1 :	
▪ **Poursuivre la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique.**	déjà établies
Priorité n° 2 :	
▪ **Renforcer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés.**	
Priorités de gestion	
Priorité n° 3 :	
▪ **Mettre en œuvre le plan d'action ministériel au regard du rapport du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes.**	nouvelle
Priorité n° 4 :	
▪ **Poursuivre l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques.**	déjà établie

Par une approche intégrée de développement régional

- ***Globale :*** tenir compte des dimensions économique, sociale, culturelle et environnementale dans la conception de politiques, de programmes et d'initiatives.
- ***Territoriale :*** établir des stratégies adaptées par type de territoire défini en fonction d'enjeux socio-économiques similaires.
- ***Horizontale :*** miser sur la coopération et la collaboration avec les partenaires fédéraux, le gouvernement du Québec et les collectivités du Québec.
- ***Participative :*** susciter la participation des intervenants concernés.

Auprès...

- principalement des entreprises et particulièrement les PME
- des organismes à but non lucratif (OBNL).

En s'appuyant sur ses 14 bureaux d'affaires.

En suscitant et en appuyant le développement

- en fournissant des services d'accompagnement et des avis
- en produisant des analyses d'enjeux, des études prospectives, des références et de l'information
- en offrant des programmes d'aide financière.

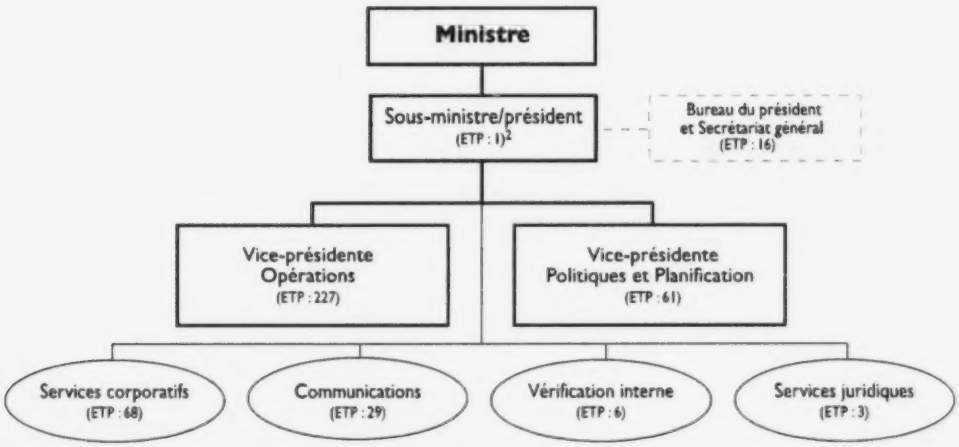
En utilisant ses ressources financières et humaines

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Ressources financières (*en milliers de dollars*)	*287 387*	*234 776*	*218 112*
Ressources humaines (*équivalents temps plein – ETP*)	411	405	371

1.4 Renseignements sur l'organisation

1.4.1 Structure de gouvernance

Organigramme de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec[1]



Notes :

1 Un organigramme plus détaillé est disponible dans le site Internet de l'Agence : www.dec-ced.gc.ca/asp/APropos/Organigramme.asp?LANG=FR

2 ETP : équivalents temps plein.

Le président de l'Agence agit en qualité de délégué du ministre. Il est le premier responsable des trois résultats stratégiques de l'Agence. Plus précisément, la vice-présidente du secteur Opérations est la principale responsable du premier et du deuxième résultat stratégique, *Vitalité des collectivités* et *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*. La vice-présidente du secteur Politiques et Planification a la responsabilité d'orienter et d'encadrer l'intervention de l'Agence pour ces deux résultats stratégiques et elle est la principale responsable du troisième résultat stratégique, *Politiques, représentation et coopération*.

1.4.2 Crédits votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses

Le tableau suivant reprend les données inscrites dans le *Budget principal des dépenses 2008-2009* déposé au Parlement. Le Parlement approuve les crédits votés chaque année; les crédits législatifs sont présentés à titre d'information.

Crédit voté ou législatif	Libellé tronqué pour le crédit voté ou législatif	Budget principal des dépenses[1] *(en milliers de dollars)*	
		2008-2009	2007-2008
1	Dépenses de fonctionnement[2]	*44 104*	*42 357*
5	Subventions et contributions	*237 959*	*346 842*
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	*5 324*	*5 501*
	Total pour l'Agence	*287 387*	*394 700*

Notes :

1 Le *Budget principal des dépenses 2008-2009* de 287,4 millions de dollars est inférieur de 107,3 millions de dollars à celui de 2007-2008. Cet écart net est principalement dû à une diminution des sommes allouées pour le programme des Infrastructures et à l'Administration portuaire de Québec.

2 L'augmentation des dépenses de fonctionnement est principalement attribuable au financement d'Entreprises Canada; en 2007-2008, les fonds ont été reçus lors d'un budget supplémentaire et n'étaient donc pas inclus dans le Budget principal.

1.4.3 Dépenses prévues de l'Agence et équivalents temps plein

Le tableau suivant présente les données du Budget principal des dépenses en fonction des domaines d'intervention (architecture des activités de programme) de l'Agence et les rajustements spécifiques apportés dans le Budget principal.

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2007-2008	**Dépenses prévues 2008-2009**	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Activités de programme				
Développement des collectivités	*162 859*	*128 550*	*108 633*	*101 709*
Infrastructures	*100 101*	*27 050*	*2 195*	*1 409*
Mesures d'intervention spéciales	*8 078*			
Compétitivité des entreprises (PME)	*72 577*	*80 116*	*71 586*	*65 044*
Positionnement concurrentiel des régions	*44 497*	*44 790*	*45 481*	*43 142*
Politiques, programmes et initiatives	*6 588*	*6 881*	*6 881*	*6 808*
Total du Budget principal des dépenses[1]	*394 700*	*287 387*	*234 776*	*218 112*
Rajustements :				
Budgets supplémentaires				
Réinvestissement des recettes provenant des contributions remboursables afin d'accroître les activités liées au développement économique	*4 000*	—	—	—
Fonds pour la prestation de services d'information sur les règlements, les programmes et les mesures de soutien du gouvernement à l'intention des petites entreprises et des entrepreneurs	*1 820*	—	—	—
Fonds à l'appui de la *Loi fédérale sur la responsabilité* en vue de l'évaluation quinquennale de tous les programmes courants de subvention et de contribution	*181*	—	—	—
Transfert en provenance de Ressources naturelles Canada pour appuyer l'Institut du chrysotile dans le but de favoriser l'implantation à l'échelle internationale de l'utilisation sécuritaire et responsable du chrysotile	*125*	—	—	—
Financement consacré au Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique à des fins d'investissement dans des projets d'infrastructures publiques conçus pour améliorer la qualité de vie dans les communautés urbaines et rurales	*80*	—	—	—
Transfert à l'Agence de la fonction publique du Canada pour soutenir la collectivité nationale des gestionnaires	*(4)*	—	—	—

Suite à la page 9

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2007-2008	**Dépenses prévues 2008-2009**	Dépenses prévues 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011
Budgets supplémentaires (suite)				
Transfert à Parcs Canada pour appuyer le projet de mise en valeur des stations de phare de la Petite île au Marteau et de l'île aux Perroquets dans la réserve de parc national du Canada de l'Archipel-de-Mingan	*(345)*	—	—	—
Transfert à Patrimoine canadien pour l'agrandissement et la modernisation du Musée de la Gaspésie	*(800)*	—	—	—
Autres rajustements				
Crédit 10 du Conseil du Trésor – Politique de vérification interne	*160*	—	—	—
Crédit 15 du Conseil du Trésor – Rajustements de la rémunération	*195*	—	—	—
Crédit 22 du Conseil du Trésor – Report du budget de fonctionnement	*2 235*	—	—	—
Régime d'avantages sociaux des employés	*160*	—	—	—
Report aux années subséquentes	*(5 050)*	—	—	—
Total des rajustements	*2 757*	***0***	*0*	*0*
Dépenses nettes prévues	*397 457*	***287 387***	*234 776*	*218 112*
Moins : Revenus non disponibles[2]	*(44 900)*	*(43 500)*	*(43 500)*	*(47 200)*
Plus : Coûts des services reçus à titre gracieux	*5 320*	*5 268*	*5 197*	*5 098*
Total des dépenses pour l'Agence	*357 877*	***249 155***	*196 473*	*176 010*
Équivalents temps plein[3]	409	**411**	405	371

Notes :

1 Le *Budget principal des dépenses 2008-2009* de 287,4 millions de dollars est inférieur de 107,3 millions de dollars à celui de 2007-2008. Cet écart net est principalement dû à une diminution des sommes allouées pour le programme des Infrastructures et à l'Administration portuaire de Québec.

2 Il s'agit des montants des contributions remboursables à être facturés aux promoteurs au cours des prochaines années.

3 La décroissance marquée des ETP en 2010-2011 est attribuable principalement à la fin d'un financement temporaire.

1.4.4 Domaines d'intervention de l'Agence : activités de programme par résultat stratégique

Le tableau suivant présente l'ensemble des interventions et des résultats de l'Agence en fonction de son architecture des activités de programme (AAP) tout en faisant le lien avec ses priorités.

Activités de programme[1]	Résultats finaux escomptés	Dépenses prévues *(en milliers de dollars)* 2008-2009	2009-2010	2010-2011	ETP 2008-2009	Priorité associée
Résultat stratégique n° 1 : *Vitalité des collectivités*						
Développement des collectivités	▫ Les initiatives et les projets de développement génèrent des retombées socio-économiques au sein des collectivités. ▫ Les collectivités bénéficient d'entreprises génératrices d'emplois et de richesse permettant la diversification du tissu économique. ▫ Les collectivités sont attractives; elles attirent et retiennent concrètement des touristes et des individus qualifiés.	*128 550*	*108 633*	*101 709*	183	**Priorité n° 1**
Infrastructures	▫ Les collectivités rurales et urbaines disposent d'infrastructures publiques de qualité.	*27 050*	*2 195*	*1 409*	22	
Mesures d'intervention spéciales[2]		—	—	—	—	
Total		*155 600*	*110 828*	*103 118*	205	
Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*						
Compétitivité des entreprises (PME)	▫ Les entreprises sont performantes et concurrentielles.	*80 116*	*71 586*	*65 044*	103	**Priorité n° 2**
Positionnement concurrentiel des régions	▫ Les régions compétitives et les pôles contribuent à l'amélioration du positionnement concurrentiel du Canada.	*44 790*	*45 481*	*43 142*	54	
Total		*124 906*	*117 067*	*108 186*	157	

Suite à la page 11

Activités de programme	Résultats finaux escomptés	Dépenses prévues *(en milliers de dollars)*			ETP	Priorité associée
		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	
Résultat stratégique n° 3 : *Politiques, représentation et coopération*						
Politiques, programmes et initiatives	Les collectivités et les régions du Québec bénéficient d'une action fédérale adaptée, cohérente et efficace qui génère des retombées socio-économiques et les collectivités et les régions du Québec peuvent saisir des occasions d'affaires et de développement.	*6 881*	*6 881*	*6 808*	49	
Total		*6 881*	*6 881*	*6 808*	49	
TOTAL GÉNÉRAL		*287 387*	*234 776*	*218 112*	411	

Notes :

1 Pour plus de renseignements sur les activités de programme, sur les ressources et sur les résultats escomptés, voir la section 3.

2 L'activité de programme *Mesures d'intervention spéciales* permet à l'Agence de venir en aide aux collectivités et aux régions faisant face à des chocs économiques importants ou à des désastres naturels. Cette activité est financée par des fonds supplémentaires du gouvernement du Canada. L'Agence ne dispose pas actuellement de fonds dédiés.

2 PRIORITÉS ET PLANS DE L'AGENCE

L'objectif de cette section est de présenter les priorités et les plans afférents pour la période 2008-2011. Les priorités représentent les domaines les plus importants sur lesquels l'Agence a choisi de mettre l'accent pour la période 2008-2009 afin de mieux répondre aux priorités gouvernementales, de relever les défis socio-économiques des régions et d'assurer une gestion plus efficace de l'organisation. Les autres interventions qui ne sont pas liées aux priorités constituent ses activités courantes.

L'ensemble des interventions de l'Agence est traité à la section 3 qui présente le total des dépenses prévues par activité de programme.

2.1 Contexte de l'intervention de l'Agence

La section suivante présente un portrait synthèse de l'environnement dans lequel évolue l'Agence, ainsi que des principaux facteurs de risque qui influencent son intervention.

2.1.1 Contexte institutionnel : priorités gouvernementales

Le gouvernement du Canada a récemment fait part aux Canadiens et aux Canadiennes de sa vision dans le discours du Trône : *Un leadership fort. Un Canada meilleur*. En bâtissant sur ses acquis, le gouvernement s'est fixé cinq priorités dont deux interpellent l'Agence particulièrement :

- Exercer un *leadership* économique efficace : dans le cadre d'*Avantage Canada*, le gouvernement a établi un plan économique à long terme qui vise à garantir aux Canadiens des emplois mieux rémunérés et à assurer une croissance économique dynamique. Les prochaines étapes de ce plan prévoient la mise en place d'une infrastructure moderne, d'un contexte commercial fondé sur l'innovation et sur l'entrepreneuriat et d'un régime fiscal qui récompense le travail, le tout ancré sur une saine gestion financière. Le gouvernement vise également à faciliter aux entreprises canadiennes l'accès aux marchés étrangers où elles pourront se mesurer aux meilleures entreprises du monde.

- Renforcer la fédération et ses institutions démocratiques : notamment par la célébration du 400e anniversaire de la fondation de Québec et l'appui à la dualité linguistique par un nouveau plan d'action pour les langues officielles.

En outre, le discours du Trône a signalé la volonté du gouvernement de défendre les industries traditionnelles du Canada et a indiqué qu'il est conscient des défis auxquels sont confrontés les secteurs clés tels que la foresterie, les pêches, l'industrie manufacturière et le tourisme. Le gouvernement veut poursuivre les mesures de soutien aux travailleurs pendant que ces industries s'adaptent au contexte mondial. À cet effet, il a annoncé en janvier 2008 un Fonds en fiducie pour le développement communautaire.

2.1.2 Contexte socio-économique

Dans l'ensemble, l'économie du Québec se porte bien. La croissance a été bonne au cours des dernières années. Cependant, en 2008, l'économie du Québec sera touchée par le ralentissement économique aux États-Unis et elle continuera de subir l'impact de l'appréciation du dollar canadien. Cela devrait réduire la croissance du produit intérieur brut même si la demande intérieure (les dépenses de consommation) continuera de soutenir la croissance.

Le marché du travail se porte relativement bien. L'augmentation de l'emploi en 2007 s'est reflétée sur le taux de chômage (7,2 %) qui a atteint son plus bas niveau enregistré en 30 ans. Cette hausse de l'emploi est présente dans presque toutes les régions du Québec, l'augmentation de l'emploi dans le secteur des services compensant pour les pertes subies dans le secteur manufacturier. Par contre, le ralentissement de l'économie devrait se traduire par une croissance plus faible de l'emploi en 2008.

Le secteur manufacturier est fortement touché par la hausse du dollar canadien et il subit une transformation engendrée par la concurrence des pays émergents. Ce secteur a perdu 68 000 emplois entre 2002 et 2006 et ce ralentissement s'est accéléré avec la perte de 38 000 emplois en 2007. Les secteurs de la fabrication de produits du bois et de la fabrication du papier, ainsi que la fabrication de matériel de transport ont été particulièrement touchés. Le déclin du secteur manufacturier se manifeste surtout à Montréal et dans les régions centrales. Les difficultés que vit ce secteur depuis 2002 se prolongeront vraisemblablement dans les mois qui viennent, le dollar demeurant élevé et la transformation du secteur se poursuivant.

D'autres secteurs sont aussi en voie d'ajustement. Du côté du secteur primaire, le contexte économique dans lequel évolue l'industrie forestière s'est détérioré au cours des deux dernières années, provoquant d'importantes pertes d'emplois. L'industrie subit les contrecoups du conflit du bois d'œuvre avec les États-Unis, les coûts élevés d'approvisionnement en fibre, la hausse des prix de l'énergie et l'ajustement nécessaire découlant de la réduction de 20 % du droit de coupe forestière. La crise de cette industrie touche surtout les régions périphériques. En effet, plusieurs collectivités y sont vulnérables, ayant une base économique peu diversifiée. La dépendance à une ressource conjuguée, entre autres, à l'éloignement des marchés requiert la diversification économique pour assurer le développement de ces régions dévitalisées.

D'autre part, le secteur des services continue à connaître une bonne croissance. Les secteurs du commerce de gros, de l'hébergement et de la restauration, de l'information, de la culture et des loisirs ont gagné des milliers d'emplois en 2007. Le secteur des services, qui connaît une croissance marquée ces dernières années, continuera son ascension, au bénéfice de toutes les régions. Dans les grands pôles urbains de Québec et de Gatineau, le secteur de l'administration publique amène une bonne stabilité alors que Montréal a des industries de service très dynamiques.

L'économie du Québec continue à se transformer par le biais des ajustements sectoriels et cette transformation doit l'amener à rehausser sa productivité. Celle-ci est inférieure à la productivité canadienne, ontarienne et à celle d'une majorité de pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Combler le retard de productivité exige un effort accru dans les investissements. En ce sens, la valeur élevée du dollar canadien, qui réduit le prix des machineries et des équipements, favorise des investissements en nouveaux équipements. Un ralentissement économique pourrait cependant freiner cette modernisation des entreprises. L'innovation permet également d'améliorer la productivité des entreprises. Malgré qu'elles soient actives en recherche et développement (R-D), les entreprises québécoises, ont des difficultés à commercialiser leurs innovations, particulièrement les petites et moyennes entreprises.

2.1.3 Contexte organisationnel

Contexte lié aux programmes

Dans un souci d'amélioration continu de ses façons de faire, le ministre de l'Agence a consulté les principaux intervenants dans toutes les régions du Québec, par l'entremise de 14 comités *aviseurs* (un par bureau d'affaires), pour connaître les besoins en matière de développement économique régional.

De plus, le ministre a mis en place une nouvelle ligne directrice sur le financement des organismes à but non lucratif. L'Agence continuera de travailler avec ces organismes dans le cadre de projets ponctuels qui génèrent des résultats mesurables pour l'économie des régions du Québec et qui sont limités dans le temps. Pour les organismes clés œuvrant dans des créneaux prioritaires, une période de transition leur permettra de trouver d'autres sources de fonds pour leur fonctionnement de base. Quant aux Associations touristiques régionales et aux Organismes régionaux de promotion des exportations (ORPEX), l'Agence continuera de les financer. Cette mesure fait en sorte qu'elle continue à appuyer des projets d'OBNL tout en lui permettant de dégager des fonds pour mieux financer, entre autres, des projets de PME et d'équipements économiques collectifs.

Contexte lié à la gestion

Dans le cadre du renouvellement de la fonction publique, l'Agence a entrepris, au cours de la dernière année, une série d'actions lui permettant de contribuer pleinement à cette initiative. Elle a participé à la réalisation d'un important recrutement ministériel et interministériel et à la promotion d'occasions de carrière au sein des universités; elle s'est assurée que la majorité des employés aient un plan d'apprentissage et que les compétences des gestionnaires délégués soient mises à jour; elle a également réalisé une planification des ressources humaines entièrement intégrée à sa planification d'affaires. Ces efforts seront poursuivis dans les années à venir afin d'attirer et de maintenir un effectif représentatif, hautement professionnel et dont les compétences correspondent aux besoins évolutifs de l'organisation.

Afin d'effectuer une mise en œuvre réussie de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, l'Agence a déjà réalisé une série d'actions importantes lui permettant de se conformer aux nouvelles exigences, comme la création du comité de vérification interne; la mise en place du plan d'amélioration de ses capacités de gestion basé sur l'évaluation du *Cadre de responsabilisation de gestion* (CRG); et l'élaboration du plan d'action visant à répondre aux principales recommandations du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes.

Poursuivant également la priorité du gouvernement en matière d'amélioration de la gestion des dépenses et des résultats, l'Agence a réalisé dans ce domaine d'importants progrès au cours de la dernière année. Elle a, par exemple :

- renouvelé ses programmes, entrés en vigueur en avril 2007, selon une approche axée sur les résultats
- établi un ensemble commun de résultats et d'indicateurs de rendement pour rendre compte de sa performance, pour mesurer les résultats des projets d'entreprises aidées et pour évaluer l'impact de ses programmes

- formé les conseillers des bureaux d'affaires en matière de gestion axée sur les résultats (GAR)
- procédé à une analyse de son efficacité et de son efficience et a revu sa structure de gouvernance
- déterminé ses principaux risques institutionnels et ajusté conséquemment ses niveaux de contrôle
- optimisé l'allocation et l'utilisation de ses ressources en mettant sur pied un système de gestion des coûts par activité pour la prestation de ses programmes.

C'est dans cette foulée que les plans d'affaires, les tableaux de bord de gestion et les ententes de rendement des gestionnaires mettront d'avantage l'accent sur les résultats au cours des prochaines années. Les prochains rapports ministériels sur le rendement ne chercheront pas seulement à expliquer ce que l'Agence fait avec l'argent des contribuables, mais à expliquer également ce que ses actions donnent comme résultats. Toutes ces améliorations lui permettront d'analyser ses dépenses et son rendement et d'aligner et d'allouer de manière continue ses ressources vers des activités plus performantes et plus importantes pour les Canadiens et les Canadiennes.

2.2 Priorités et plans

L'Agence planifie ses priorités et ses ressources en fonction des résultats ministériels et en réponse aux nouvelles priorités gouvernementales et aux nouveaux défis de développement régional. Elle a choisi de modifier sa façon d'établir les cibles d'investissement associées aux priorités. Ainsi, à partir de l'année 2008-2009, ces cibles seront déterminées sur la base des nouveaux projets qui seront approuvés au cours de cette année plutôt que sur l'ensemble des projets actifs au cours de l'année (ce qui inclut un grand nombre de projets approuvés au cours des années précédentes et évalués en fonction de résultats attendus différents). Cela permettra d'assurer un meilleur alignement entre les intentions stratégiques, les interventions retenues pour les mettre en œuvre et les résultats obtenus.

Au cours de la prochaine année, l'Agence retient quatre priorités : deux priorités de programme et deux priorités de gestion. Compte tenu que le développement économique est un processus de long terme et que les défis qui interpellent l'Agence évoluent lentement, les priorités de programme 2008-2009 s'inscrivent dans la continuité de celles indiquées dans le rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'an dernier. En effet, l'Agence poursuivra la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique et elle renforcera la

performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés. L'Agence entend consacrer, pour la première priorité, environ 50 à 55 % des nouveaux engagements approuvés au cours de 2008-2009 dans les régions et dans les collectivités visées. Alors que pour la deuxième priorité, la cible d'investissement est d'environ 30 à 35 % de tous les nouveaux engagements approuvés au cours de 2008-2009.

Les priorités de gestion permettront à l'Agence d'améliorer en continu ses façons de faire afin d'accroître son efficacité et son efficience. Elles se traduiront par la mise en œuvre d'un plan d'action qui tient compte du rapport du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes de subvention et de contribution et par la poursuite de l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques.

SYNTHÈSE DES PRIORITÉS ET DES PLANS DE L'AGENCE

PRIORITÉS DE PROGRAMME

Priorité n° 1 :

Poursuivre la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique.

Éléments clés du plan de mise en œuvre :

- Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité)
- mesure de soutien aux Équipements collectifs économiques pour les régions.

Résultats escomptés : résultats prévus sous l'activité de programme *Développement des collectivités* (voir sous-section 3.1.1).

Cible d'investissement : 50 à 55% des engagements approuvés au cours de 2008-2009 pour les régions et les collectivités visées.

Priorité n° 2 :

Renforcer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés.

Éléments clés du plan de mise en œuvre :

- développement de marchés
- rehaussement des capacités stratégiques des entreprises (gestion de l'innovation, gestion de la chaîne de valeur, prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes).

Résultats escomptés : résultats prévus sous l'activité de programme *Compétitivité des entreprises (PME)* (voir sous-section 3.2.1).

Cible d'investissement : 30 à 35 % des nouveaux engagements approuvés au cours de 2008-2009.

Suite à la page 19

SYNTHÈSE DES PRIORITÉS ET DES PLANS DE L'AGENCE (suite)

PRIORITÉS DE GESTION

Priorité n° 3 :

Mettre en œuvre le plan d'action ministériel au regard du rapport du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes.

Éléments clés du plan de mise en œuvre :

- renouvellement du site Internet de l'Agence afin de fournir des renseignements plus précis qui répondent mieux aux besoins des promoteurs
- amélioration des procédures de suivi et de vérification des dossiers de façon à accroître l'efficience de son fonctionnement et à alléger le fardeau administratif des promoteurs tout en renforçant la gestion axée sur les résultats et en améliorant la gestion axée sur les risques
- réforme des procédures de fonctionnement internes de façon à réduire les délais de traitement des demandes et diffusion de nouvelles normes de service pour rendre compte des changements.

Résultats escomptés : accroissement de l'efficience de son fonctionnement par la réduction des délais de traitement des demandes et par l'allègement du fardeau administratif des promoteurs.

Priorité n° 4 :

Poursuivre l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques.

Éléments clés du plan de mise en œuvre :

- renforcement des mécanismes en matière de gestion des dépenses, des résultats et des risques
- obtention d'une information de qualité sur les dépenses et sur les résultats en temps opportun
- intégration de l'information sur les coûts et sur les résultats à la prise de décision
- suivi accru des dossiers
- formation, plan de communication interne et plan de gestion du changement.

Résultats escomptés : accroissement de la performance globale de l'organisation et renforcement de la capacité d'aligner et d'allouer de manière continue les ressources vers des activités plus performantes et plus importantes pour les Canadiens et les Canadiennes.

2.2.1. Priorités de programme

Les priorités de programme de l'Agence pourraient être ajustées au cours de l'année afin d'assurer leur complémentarité avec les initiatives qui découleront du nouveau fonds en fiducie fédéral pour le développement communautaire et qui viseront, entre autres, les collectivités vulnérables.

Priorité nº 1 : Poursuivre la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique

Comme première priorité, l'Agence veut poursuivre la diversification économique des régions et des collectivités à faible croissance économique. Elle compte contribuer à soutenir l'activité économique de ces régions, soit les sept régions dévitalisées (l'Abitibi-Témiscamingue, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine, la Mauricie, le Nord-du-Québec et le Saguenay — Lac-Saint-Jean) et les 21 municipalités régionales de comté (MRC) dont la vitalité économique est faible. Elle portera une attention spéciale aux collectivités qui dépendent des secteurs économiques traditionnels, notamment du secteur manufacturier. Certaines parties de ces régions et de ces MRC sont éloignées des grands marchés de consommation nord-américains. Elles sont peu diversifiées sur le plan économique, ce qui les rend vulnérables quand la demande pour leurs principaux produits fléchit, et elles doivent de plus en plus composer avec le resserrement des règles encadrant l'exploitation de leurs ressources naturelles (par exemple la réduction des droits de coupe).

L'Agence entend appuyer et favoriser la réalisation de projets susceptibles de répondre aux enjeux propres à ces collectivités afin d'atténuer les difficultés d'adaptation socio-économique, de renouveler la base entrepreneuriale et de faciliter la diversification économique en misant sur leurs atouts et leur potentiel spécifiques sur les plans industriel, touristique, culturel ou du savoir. Elle entend mettre en œuvre le plan suivant :

- Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité)
- mesure de soutien aux Équipements collectifs économiques pour les régions.

D'autres initiatives seront conçues et mises en œuvre en cours d'année afin de répondre de façon proactive aux enjeux spécifiques des régions et des collectivités à faible croissance économique.

Par cette priorité, l'Agence intensifie ses efforts à l'atteinte des résultats de l'activité de programme *Développement des collectivités*.

Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité)

Il existe des disparités économiques importantes entre les régions du Québec. La prospérité de certaines collectivités dépend encore souvent de la santé d'une seule industrie, voire d'une seule entreprise. De plus, elle est fréquemment fonction de l'exploitation et de la transformation de ressources naturelles. Ces collectivités ont un besoin accru d'appui à la diversification de leur tissu économique.

L'Agence poursuit l'initiative annoncée à l'automne 2006, Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité). L'IDEC-Vitalité vise la diversification économique des collectivités qui font face à des défis d'ajustement et qui affichent un faible indice de vitalité. Cette initiative contribuera donc à diversifier la base économique et à réduire la dépendance des collectivités dont l'économie repose sur une seule industrie, un seul secteur, ou encore, sur l'exploitation des ressources naturelles; elle vise également à créer des emplois durables.

Mesure de soutien aux Équipements collectifs économiques pour les régions

La capacité d'une région à attirer des investissements et de nouvelles entreprises est influencée par la présence de certains atouts, dont des équipements collectifs économiques adéquats tels qu'un parc industriel, un quai de transbordement, un tronçon ferroviaire ou un réseau de télécommunication. Il s'agit d'un facteur important de développement des régions qui touche le maintien et le renforcement de leur activité industrielle. Or, les régions et les collectivités du Québec à faible croissance économique souffrent particulièrement du manque ou de la désuétude de certains équipements. Pour cette raison, l'Agence a mis en place, à l'automne 2006, une mesure pilote sur deux ans pour soutenir la construction et l'amélioration d'équipements collectifs économiques.

Cette mesure permettra aux régions et aux collectivités aidées de disposer d'équipements collectifs économiques qui contribueront directement au renforcement de leur activité économique pouvant même faciliter la diversification économique. Les projets aidés devront appuyer directement le renforcement de la base économique, générer des retombées économiques directes et mesurables à court ou à moyen terme, créer un nombre important d'emplois durables, faciliter l'accès aux principaux marchés extérieurs à la région, et permettre à une région ou à une collectivité de se doter d'avantages compétitifs durables. Son succès sera mesuré notamment par la création et le développement d'entreprises, par le maintien et la création d'emplois durables et par la hausse des échanges commerciaux.

Priorité n° 2 : Renforcer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés

Comme deuxième priorité, l'Agence veut renforcer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés. Elle vise l'amélioration de la compétitivité de ces PME à l'échelle internationale. Les secteurs qu'elle préconise sont, notamment : 1) l'aérospatiale, les sciences de la vie, la nanotechnologie, le bioalimentaire et les technologies environnementales et de l'information et des communications pour le Grand Montréal; 2) l'optique-photonique, la santé et la nutrition, les équipements médicaux et les technologies informatiques pour les grands pôles urbains (Québec et Gatineau); 3) les biotechnologies, la métallurgie, la transformation forestière et l'agroalimentaire pour les territoires centraux; 4) l'aluminium, les bioressources, les énergies renouvelables, la forêt et les mines pour les territoires périphériques.

Pour concrétiser cette priorité, l'Agence entend mettre en œuvre le plan suivant :

- développement de marchés
- rehaussement des capacités stratégiques des entreprises (gestion de l'innovation, gestion de la chaîne de valeur, prédémarrage et démarrage d'entreprises innovantes).

D'autres initiatives pourraient être développées et mises en œuvre au cours de l'année pour appuyer la performance des PME innovantes et compétitives de secteurs clés.

Par cette priorité, l'Agence intensifie ses efforts à l'atteinte des résultats de l'activité de programme *Compétitivité des entreprises (PME)*.

Développement de marchés

La mondialisation des marchés a créé de nouvelles occasions d'affaires. Mais elle a également intensifié la concurrence, ce qui pose des défis majeurs aux entreprises qui doivent se tailler une place sur les marchés émergents. L'Agence a décidé d'intensifier son aide à l'augmentation de la capacité d'exporter des PME. Pour ce faire, elle poursuivra, notamment, la mise en œuvre de la mesure Partenaire de la commercialisation des entreprises annoncée à l'automne 2006 et l'améliorera à la lumière des leçons apprises en 2007-2008. En effet, les difficultés liées aux activités commerciales des entreprises exportatrices, innovantes et internationales sont parmi les principaux obstacles à leur développement. La compétitivité des PME face aux marchés émergents dépend grandement de leur capacité à s'imposer sur les marchés internationaux et le défi de la commercialisation est particulièrement grand pour la plupart des PME québécoises. Dans ce contexte, les PME doivent avoir accès à des ressources

pour recueillir et évaluer l'information dont elles ont besoin, pour formuler des stratégies à l'égard des marchés internationaux et pour mettre en marché leurs produits et leurs services.

Concrètement, cette mesure donne déjà la possibilité aux entreprises ou à des groupes d'entreprises du Québec de financer jusqu'à 50 % du salaire de spécialistes de l'exportation. Elle permet donc de doter les entreprises de nouvelles capacités stratégiques en matière de commercialisation à l'étranger et d'améliorer leur compétitivité sur les marchés étrangers. Cela s'ajoute à l'appui déjà accordé par l'Agence pour stimuler la capacité d'innovation des PME, pour soutenir la commercialisation de leurs produits et de leurs services et accroître leur productivité. Les retombées se traduiront par une augmentation de la valeur des exportations et du nombre de nouveaux exportateurs.

Rehaussement des capacités stratégiques des entreprises

Dans un environnement de mondialisation et de concurrence féroce, la compétitivité des entreprises dépend de leur capacité à innover en matière de produits et de procédés et à s'intégrer dans les grands réseaux de distributeurs ou de fabricants. En fait, les entreprises doivent rehausser leurs capacités stratégiques afin d'être aptes à profiter d'occasions que représentent les marchés émergents et pour résister à la concurrence.

C'est dans cette perspective que l'Agence entend favoriser le rehaussement des capacités stratégiques des entreprises : la gestion de d'innovation, la gestion de la chaîne de valeur et le prédémarrage et le démarrage d'entreprises innovantes. Pour y parvenir, l'Agence veut appuyer l'accès à des compétences, la mise en œuvre d'activités ciblées de développement et l'implantation de systèmes et de méthodes de gestion avancée.

En matière de gestion de l'innovation, l'Agence veut donner la priorité à la fois aux capacités de gestion en tant que telles (par exemple implanter et gérer un système de planification) et aux capacités techniques (par exemple maîtrise technologique du personnel).

Pour la gestion de la chaîne de valeur, l'Agence entend accorder une attention particulière à l'intégration aux chaînes de valeur globalisées, c'est-à-dire la réalisation des projets qui permettront aux entreprises innovantes sous-traitantes de répondre aux nouvelles exigences des grands donneurs d'ordre (en ce qui à trait aux procédés, à la logistique, à la gestion de l'information de production, etc.); et au redéploiement de la chaîne de valeur en vue d'optimiser les performances et la productivité.

Au regard du prédémarrage et du démarrage d'entreprises innovantes, l'Agence entend appuyer l'établissement et les premières phases d'expansion d'entreprises jugées innovantes et stratégiques pour le développement d'une région ainsi que l'expansion et la modernisation de moyens de production. Les entreprises innovantes en démarrage sont celles qui sont engagées dans un processus important de développement de produits, de procédé ou de technologie durant leur processus de démarrage.

2.2.2 Priorités de gestion

Priorité n° 3 : Mettre en œuvre le plan d'action ministériel au regard du rapport du Groupe d'experts indépendant sur l'efficacité dans l'exécution des programmes

Le rapport du Groupe d'experts indépendant déposé en décembre 2006 présente une série de recommandations visant à améliorer la prestation des subventions et des contributions. Les recommandations portent sur l'accroissement de la transparence des processus administratifs, le raccourcissement des délais de traitement des demandes, l'allègement du fardeau administratif des clientèles, la normalisation des procédures dans l'ensemble des ministères et l'amélioration de la coordination et de la collaboration interministérielles. L'Agence est directement touchée par les questions soulevées dans le rapport et elle participe activement au développement de la réponse aux recommandations qui y sont indiquées. En effet, elle a été désignée comme l'un des *ministères pionniers* invités à déterminer les mesures que le gouvernement du Canada doit prendre en réponse au rapport.

La participation de l'Agence prend plusieurs formes. Elle participe au groupe de travail technique qui élabore des mesures particulières en réponse au rapport et également aux comités directeurs aux niveaux du sous-ministre adjoint et du sous-ministre. L'Agence prend part donc à un certain nombre de *projets éclaireurs* auxquels collaborent de nombreux ministères afin d'élaborer des solutions communes à divers enjeux soulevés dans le rapport. L'Agence fournit des commentaires et des suggestions sur les changements de politiques qui sont en développement au Conseil du Trésor. Enfin, elle a élaboré un plan d'action ministériel visant à mettre en œuvre en son sein les différentes recommandations du rapport qui peuvent être réalisées de façon autonome.

Le plan d'action ministériel sera mis en œuvre sur une période de douze à vingt-quatre mois. Les principaux éléments du plan sont les suivants :

- renouvellement du site Internet de l'Agence afin de fournir des renseignements plus précis qui répondent mieux aux besoins des promoteurs
- amélioration des procédures de suivi et de vérification des dossiers de façon à accroître l'efficience de son fonctionnement et à alléger le fardeau administratif des promoteurs tout en renforçant la gestion axée sur les résultats et en améliorant la gestion axée sur les risques
- réforme des procédures de fonctionnement internes de façon à réduire les délais de traitement des demandes et diffusion de nouvelles normes de service pour rendre compte des changements.

Prises ensemble, ces mesures permettront à l'Agence de tenir compte des principaux enjeux soulevés dans le rapport tout en générant des bénéfices significatifs en ce qui a trait à l'accroissement de l'efficience de son fonctionnement. La mise en œuvre de ces mesures exigera une importante participation de presque tous les secteurs de l'Agence, notamment les Opérations, les Services corporatifs, les Communications, les Politiques et les Programmes ainsi que les Services juridiques.

Priorité n° 4 : Poursuivre l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques

Les ministères fédéraux doivent mettre en œuvre simultanément plusieurs initiatives pangouvernementales liées à l'amélioration de la gestion des dépenses et des résultats telles que le *Cadre de responsabilisation de gestion*, la *Structure de gestion, des ressources et des résultats*, les nouvelles politiques d'évaluation et de vérification, l'examen stratégique en profondeur des dépenses tous les quatre ans, etc. L'engagement de l'Agence envers ce programme de changement gouvernemental se traduira par la mise en œuvre progressive et intégrée de toutes ces initiatives échelonnée sur trois ans tout en s'appuyant sur un plan de communication interne et un plan de gestion du changement.

De façon réaliste, l'Agence entend donc poursuivre l'amélioration de la gestion des dépenses, des résultats et des risques en trois phases :

- Phase I : renforcement des mécanismes en matière de gestion des dépenses, des résultats et des risques
- Phase II : obtention d'une information de qualité sur les dépenses et sur les résultats en temps opportun
- Phase III : intégration de l'information sur les coûts et sur les résultats à la prise de décision.

2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Phase I **Renforcement des mécanismes** →	**Phase II** **Information fiable** →	**Phase III** **Intégration à la prise de décision** →	**Optimisation de la performance**
▪ orientations stratégiques, architecture d'activités, nouveaux programmmes et modèle de gestion des coûts par activité ▪ ensemble d'indicateurs de rendement communs et profil des risques institutionnels ▪ plans d'évaluation et de vérification axés sur les risques; plan d'affaires et plan des ressources humaines intégrés; et plan d'amélioration des capacités de gestion (CRG) ▪ gouvernance alignée avec les programmes de l'Agence et tenant compte des risques.	▪ outils fiables de collecte d'information, de suivi et d'analyse du rendement (par exemple tableaux de bord) ▪ contrôle de qualité pour obtenir les sources de données fiables ▪ gestion étendue des coûts par activité ▪ établissement de cibles expérimentales dans les plans d'affaires.	▪ établissement de cibles dans le rapport sur les plans et les priorités ▪ intégration de l'information sur le rendement aux ententes de rendement ▪ mesure continue et évaluation des coûts et du rendement institutionnels ▪ décisions de réalignements et de réallocations des ressources.	Dépenses allouées de manière à produire les meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Évaluation de l'impact des programmes de l'Agence et recommandations d'optimisation dans le cadre de leur renouvellement.
Adaptation des processus et des systèmes			
Adaptation des compétences et des connaissances des employés			
Communication et gestion du changement			

Phase I - Renforcement des mécanismes en matière de gestion des dépenses, des résultats et des risques

Cette phase, qui a débuté en 2007-2008, vise essentiellement à revoir les orientations stratégiques et l'architecture des activités de programme de l'Agence; à préciser les résultats et les indicateurs de rendement; à réviser les modèles d'allocation de ressources; à déterminer les risques institutionnels; à évaluer les capacités de gestion selon le CRG; et à adapter la structure de gouvernance. Cette phase vise également à amorcer l'intégration de ces éléments dans la planification (par exemple les plans d'affaires, les plans annuels de vérification et d'évaluation).

Phase II – Obtention d'une information de qualité sur les dépenses et sur les résultats en temps opportun

Cette deuxième phase, débutant en 2008-2009, vise d'abord à améliorer la qualité de l'information à propos des coûts et du rendement. L'Agence s'assurera que les mécanismes de contrôle de la qualité sont adéquats et efficients. Elle élargira ses modes et ses méthodes de collecte de données, tant pour améliorer la maîtrise des coûts de fonctionnement que pour pouvoir mesurer les résultats à long terme. Enfin, cette phase est aussi marquée par l'essai de cibles de résultat et d'investissement. De nouveaux outils seront développés (par exemple tableaux de bord de gestion) afin d'appuyer l'organisation dans l'apprentissage de la mesure et du suivi du rendement.

En se fiant sur une meilleure information et en se dotant d'outils appropriés, l'Agence suivra son rendement de façon plus rigoureuse, ce qui accroîtra sa capacité en matière d'examen des dépenses.

Phase III – Intégration de l'information sur les coûts et sur les résultats à la prise de décision

Le cycle de planification 2009-2010 devrait reposer sur de meilleures analyses des dépenses, du rendement et des risques. Il sera caractérisé par l'établissement de cibles de rendement réalistes et plus rigoureuses (qui seront déterminées dans le prochain rapport sur les plans et les priorités de l'Agence). Il sera alors possible d'associer ces mêmes résultats aux ententes de rendement des gestionnaires. Une plus grande maîtrise et un examen régulier des coûts de fonctionnement et des résultats permettront à l'Agence d'éclairer ses décisions d'investissement et d'allocation de ressources. Le renouvellement des programmes (prévu en 2011-2012) exigera une évaluation pointue de l'impact de l'Agence sur les PME et sur les régions du Québec. La phase III sera donc le début des préparatifs à un nouvel examen des orientations stratégiques qui pourrait éventuellement conduire à la modification de certains aspects des programmes.

Formation, communications internes et gestion du changement

Ce programme ministériel de changement compte dans son ensemble plus d'une cinquantaine d'initiatives. La réalisation de plusieurs d'entre elles requiert des changements aux outils et aux processus de travail. Des manuels de procédures adaptés et une formation appropriée viendront appuyer le travail des conseillers et des analystes. Afin de maintenir le personnel à jour sur les changements, et surtout pour conserver un niveau d'engagement élevé de l'ensemble de l'organisation, des communications régulières continueront d'être réalisées. Enfin, la coordination et l'exécution de l'ensemble des chantiers continueront d'être assurées par un comité directeur ministériel constitué de membres de la haute gestion.

3 ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Cette section présente l'ensemble des interventions de l'Agence en fonction de son architecture des activités de programme (AAP).

L'AAP constitue la structure de base qui permet à l'Agence d'affecter ses ressources à ses différents programmes et activités, puis de les gérer afin d'obtenir les résultats visés.

Pour être en mesure de répondre aux enjeux actuels et futurs des régions du Québec, l'Agence s'est dotée d'une AAP qui lui donnera les moyens de réaliser sa mission et son mandat en fonction de ses résultats stratégiques. L'Agence intervient sur trois résultats stratégiques :

- *Vitalité des collectivités*
- *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*
- *Politiques, représentation et coopération.*

La ligne directrice décrite à la sous-section *Contexte organisationnel* (voir 2.1.3) pourrait faire en sorte que, dans certains cas, selon les projets ponctuels d'OBNL qui seront appuyés ou ceux que les fonds dégagés permettront éventuellement de financer, des résultats pourraient être plus difficiles à atteindre au profit d'autres.

3.1 Résultat stratégique n°1 : *Vitalité des collectivités*

La vitalité d'une collectivité est fonction de sa capacité à se développer, à croître et à s'épanouir en comptant sur ses propres atouts. Elle est en lien avec l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Elle permet aux collectivités du Québec d'être dynamiques afin qu'elles disposent de meilleures perspectives socio-économiques et qu'elles maintiennent et développent leur base d'activité économique.

Architecture des activités de programme	Subventions et contributions			Fonctionnement (en milliers de dollars)			Totaux – Dépenses prévues			ETP
	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
Résultat stratégique n° 1 : *Vitalité des collectivités*										
Développement des collectivités	*106 532*	*86 866*	*81 267*	*22 018*	*21 767*	*20 442*	*128 550*	*108 633*	*101 709*	183
Infrastructures	*24 448*	—	—	*2 602*	*2 195*	*1 409*	*27 050*	*2 195*	*1 409*	22
Mesures d'intervention spéciales	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total	*130 980*	*86 866*	*81 267*	*24 620*	*23 962*	*21 851*	*155 600*	*110 828*	*103 118*	205

Trois activités de programme appuient ce résultat stratégique :

- *Développement des collectivités* : développer une collectivité au regard de ses capacités d'adaptation socio-économique, de soutien à l'émergence de nouveaux entrepreneurs et à la création de petites entreprises, d'attraction de touristes et de maintien en poste de personnes qualifiées.
- *Infrastructures* : renouveler et construire des infrastructures publiques de qualité dans les collectivités rurales et urbaines du Québec.
- *Mesures d'intervention spéciales* : appuyer les collectivités qui font face à des chocs économiques importants.

3.1.1 Activité de programme : *Développement des collectivités*

Cette activité de programme permet aux régions et aux collectivités du Québec de maintenir et de développer leur base d'activité économique. Sous cette activité de programme, l'Agence poursuit trois objectifs afin d'atteindre des résultats concrets et mesurables :

- Mobilisation des collectivités (Capital social) : accroître la capacité des collectivités afin qu'elles soient mieux outillées pour prendre en charge leur développement.
- Développement du milieu : encourager l'entrepreneuriat et augmenter le nombre d'entreprises créées et durables.
- Milieux attrayants : accroître l'attrait des collectivités afin d'attirer et de retenir des touristes et une main-d'œuvre qualifiée.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

Architecture des activités de programme	Subventions et contributions (en milliers de dollars) 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Fonctionnement[1] (en milliers de dollars) 2008-2009	2009-2010	2010-2011	ETP 2008-2009
Résultat stratégique n° 1 : *Vitalité des collectivités* **Activité de programme : *Développement des collectivités***							
Programme Diversification des collectivités	*64 782*	*54 466*	*52 086*	—	—	—	—
Programme de développement des collectivités	*32 000*	*32 400*	*29 181*	—	—	—	—
Subvention – 400e de Québec	*9 750*	—	—	—	—	—	—
Total	*106 532*	*86 866*	*81 267*	*22 018*	*21 767*	*20 442*	183

Note :

1 Provenant de plusieurs sources, les frais de fonctionnement ne sont pas ventilés par programme.

Résultat stratégique n° 1 : *Vitalité des collectivités*
Activité de programme : *Développement des collectivités*
— Résultats immédiats escomptés —

Mobilisation des collectivités **(Capital social)**

- Les acteurs du développement sont mobilisés autour d'enjeux de développement propres à leur collectivité.
- Les acteurs du développement se sont dotés d'une vision ainsi que de plans de développement et de diversification.
- Des initiatives et des projets de développement et de diversification sont mis en œuvre dans la collectivité ou dans la région.
- Des groupes cibles participent à l'économie de leur collectivité (notamment les communautés de langue officielle en situation minoritaire).

Développement du milieu

- Les individus désireux de se lancer en affaires bénéficient d'un soutien direct et adapté en entrepreneuriat.
- Des PME (de rayonnement local et régional) sont créées.
- Des PME (de rayonnement local et régional) se développent et se consolident.

Milieux attrayants

- Les acteurs du développement touristique se sont structurés et se sont dotés d'un plan en matière de développement et de commercialisation de l'offre.
- L'offre touristique est améliorée, augmentant la fréquentation des touristes hors Québec.
- Les activités de commercialisation sont mises en œuvre, augmentant la fréquentation des touristes hors Québec.
- Des projets structurants sont mis en œuvre, augmentant la fréquentation des touristes hors Québec.
- Les collectivités évoluent dans une démarche leur permettant de disposer d'un atout à potentiel attractif.
- Les collectivités disposent d'équipements collectifs pour augmenter ou pour consolider leur développement économique.

3.1.2 Activité de programme : *Infrastructures*

L'amélioration de la qualité de vie dans les villes et dans les collectivités est l'une des principales priorités du gouvernement du Canada. En collaboration avec les provinces, les territoires, les municipalités ainsi que les Premières Nations et le secteur privé, le gouvernement du Canada a mis en œuvre différents programmes d'infrastructures mixtes. Le ministère des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités est le responsable de ces programmes à l'échelle nationale.

Au cours de 2008-2009, l'Agence poursuivra la gestion et l'administration de l'Entente Canada-Québec relative au Programme infrastructures Canada (PIC) et du Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR) dont les enveloppes respectives sont de 515,5 millions de dollars et de 234,8 millions de dollars. La gestion de ces deux programmes est en partenariat avec le gouvernement du Québec.

La gestion du Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) – programme dont le financement est accordé à des projets dont les coûts admissibles minimum sont de 75 millions de dollars – s'ajoute aux deux programmes mentionnés précédemment. Dans cette optique, l'Agence a la responsabilité de gérer tous les aspects de l'Entente du projet de Développement du Versant Soleil et du Versant Nord de Station Mont-Tremblant dont la contribution fédérale est de 47,5 millions de dollars. Deux autres projets vont s'ajouter au cours de l'exercice financier, soit le projet Assainissement de la Rivière Saint-Charles et revitalisation des berges à Québec dont la contribution fédérale est de 36,5 millions de dollars et le projet Mise à niveau des usines d'eau potable de la Ville de Montréal – Atwater et Charles-J.-Des Baillets, projet dont la contribution fédérale est de 58,5 millions de dollars.

De plus, dans le budget de 2007, le gouvernement du Canada dévoilait son plan d'infrastructure intitulé Chantiers Canada doté de 33 milliards de dollars qui vise à construire un Canada plus fort, sécuritaire et meilleur. Dans cette visée, le nouveau programme Fonds Chantiers Canada comporte des investissements pancanadiens d'une valeur de 8,8 milliards de dollars sur sept ans dans des catégories d'infrastructures telles que le réseau routier national, le transport en commun, l'assainissement de l'eau et les infrastructures du traitement des eaux usées. Ces investissements aideront à appuyer de grands projets stratégiques de même que des projets municipaux de plus petite envergure. Au cours de 2008-2009, le rôle de l'Agence, dans le cadre de ce nouveau programme prioritaire pour le gouvernement du Canada, se précisera pour en arriver à mieux cerner son niveau d'intervention.

L'activité de programme *Infrastructures* poursuit trois objectifs :

- Qualité de l'eau : favoriser la disponibilité de l'eau potable et de meilleurs systèmes de gestion des eaux usées.
- Route et transport collectif : faciliter le déplacement sécuritaire et efficace des personnes et des marchandises et lutter contre la congestion et réduire la pollution.
- Actifs à incidences économiques, urbaines ou régionales : favoriser le développement d'infrastructures liées au tourisme ainsi que les installations culturelles et récréatives des collectivités.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

	Subventions et contributions			Fonctionnement			ETP
	(en milliers de dollars)						
Architecture des activités de programme	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2008-2009**
Résultat stratégique n° 1 : *Vitalité des collectivités* Activité de programme : *Infrastructures*							
Programme infrastructures Canada	*24 448*	—	—	—	—	—	—
Total	*24 448*	—	—	*2 602*	*2 195*	*1 409*	**22**

Note : Le nombre d'ETP et les dépenses prévues en fonctionnement ont trait à la gestion du FIMR et des projets du FCIS. L'Agence agit à titre de mandataire du ministère des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités qui assume la responsabilité du programme.

Résultat stratégique n° 1 : *Vitalité des collectivités*
Activité de programme : *Infrastructures*
— Résultats immédiats escomptés —

Qualité de l'eau

- Les municipalités disposent d'une eau potable de qualité.

Route et transport collectif

- Les villes et les municipalités bénéficient d'une infrastructure de transport sécuritaire et contribuent à la réduction de la congestion et de la pollution.

Actifs à incidences économiques, urbaines ou régionales

- Le maintien et le renouvellement des actifs améliorent la base de l'activité économique des collectivités.

3.1.3 Activité de programme : *Mesures d'intervention spéciales*

L'Agence ne dispose pas de fonds dédiés à cette activité de programme. Cette activité permettrait à l'Agence de venir en aide à des collectivités ou à des régions qui font face à des chocs économiques importants tels que la fermeture d'usines dans un secteur industriel, ou à des désastres naturels (inondations au Saguenay, verglas à Montréal et en Montérégie).

3.2 Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*

Ce deuxième résultat stratégique renforce les conditions favorables à la croissance durable des régions et des PME. Afin d'atteindre des résultats concrets et mesurables, l'Agence poursuit trois objectifs au regard de ce résultat stratégique :

- aider les entreprises à être plus performantes et concurrentielles et à innover davantage afin de faciliter leur croissance durable
- appuyer le transfert des technologies et des résultats de la recherche vers les entreprises
- créer les conditions propices pour attirer des investissements étrangers et des organisations internationales.

	Subventions et contributions			Fonctionnement *(en milliers de dollars)*			Totaux – Dépenses prévues			ETP
Architecture des activités de programme	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2008-2009
Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*										
Compétitivité des entreprises (PME)	*67 763*	*61 096*	*55 567*	*12 353*	*10 490*	*9 477*	***80 116***	*71 586*	*65 044*	103
Positionnement concurrentiel des régions	***38 266***	*38 957*	*37 046*	*6 524*	*6 524*	*6 096*	***44 790***	*45 481*	*43 142*	54
Total	***106 029***	*100 053*	*92 613*	*18 877*	*17 014*	*15 573*	***124 906***	*117 067*	*108 186*	157

Deux activités de programme appuient ce résultat stratégique :

- *Compétitivité des entreprises (PME)* : favoriser la compétitivité des PME par l'augmentation de leurs capacités à innover, à adopter des technologies de pointe et à développer des marchés.
- *Positionnement concurrentiel des régions* : favoriser le positionnement concurrentiel des régions par le développement et la consolidation de pôles de compétitivité reconnus au Québec et au Canada et par l'attraction d'investissements étrangers et des organisations internationales.

3.2.1 Activité de programme : *Compétitivité des entreprises (PME)*

Cette activité de programme permet aux entreprises d'être performantes et concurrentielles en rehaussant la productivité, les revenus gagnés et le nombre d'emplois dans les régions, ce qui contribue à générer des conditions favorables à la croissance durable. Deux objectifs soutiennent cette activité de programme :

- Développement des capacités des entreprises (PME) à potentiel innovant ou des PME fortement innovantes : favoriser l'augmentation des capacités stratégiques de gestion, d'innovation, d'adoption de technologies de pointe, de développement de marchés, d'intégration aux chaînes de production globalisées; favoriser le soutien aux organisations dédiées à l'amélioration des capacités stratégiques des PME; et faciliter la structuration des grappes afin de rehausser la performance et faciliter l'adaptation des PME.
- Développement d'entreprises stratégiques : appuyer l'établissement et les premières phases d'expansion d'entreprises dans des activités économiques jugées stratégiques pour le développement d'une région.

Le SENS des MOTS

PME à potentiel innovant

Entreprise des secteurs primaire, manufacturier ou de services qui a introduit l'innovation dans ses processus ou ses produits. Elle consacre généralement moins de 3 % de son chiffre d'affaires à la R-D.

PME fortement innovantes

Entreprise dans laquelle les technologies occupent une place centrale. Elle consacre, en général, plus de 3 % de ses revenus à des activités formelles de R-D et, le plus souvent, de façon récurrente.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

Architecture des activités de programme	Subventions et contributions (en milliers de dollars) 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Fonctionnement[1] 2008-2009	2009-2010	2010-2011	ETP 2008-2009
Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*							
Activité de programme : *Compétitivité des entreprises (PME)*							
Programme Croissance des entreprises et des régions	*65 060*	*58 433*	*52 904*	—	—	—	—
Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement	*2 703*	*2 663*	*2 663*	—	—	—	—
Total	*67 763*	*61 096*	*55 567*	*12 353*	*10 490*	*9 477*	103

Note :

1 Provenant de plusieurs sources, les frais de fonctionnement ne sont pas ventilés par programme.

Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*
Activité de programme : *Compétitivité des entreprises (PME)*
— Résultats immédiats escomptés —

Développement des capacités des entreprises

- Les entreprises et les entrepreneurs disposent de renseignements généraux sur les programmes et les services gouvernementaux.
- Les entrepreneurs disposent d'outils pour améliorer leur prise de décision concernant l'avenir de leur entreprise.
- Les entreprises sont engagées dans une démarche d'amélioration de leurs capacités de développement de marchés.
- Les entreprises disposent de meilleures capacités et d'occasions de développement de marchés.
- Les entreprises disposent d'une offre de services en développement de marchés qui concourt à l'augmentation de leurs ventes internationales.
- Les entreprises innovantes sont engagées dans une démarche d'amélioration de leurs capacités de gestion de la R-D et de l'innovation.
- Les entreprises innovantes augmentent leurs activités internes de R-D et d'innovation de produits et de procédés, et elles les commercialisent.
- Les entreprises disposent d'une offre de services efficace qui concourt à l'augmentation des activités internes de R-D et d'innovation, et elles les commercialisent.
- Les entreprises sont engagées dans une démarche d'amélioration de la gestion de leur production, de leur approvisionnement et de leur logistique de distribution.
- Les entreprises améliorent leur gestion de la chaîne de valeur et augmentent leur productivité (et leur chiffre d'affaires) par l'adoption de technologies, de nouveaux procédés ou par l'acquisition de nouveaux équipements.
- Les entreprises disposent d'une offre de services efficace qui concourt à l'amélioration de leur gestion de la chaîne de valeur, à l'adoption des technologies et de nouveaux procédés et à l'acquisition de nouveaux équipements.

Développement d'entreprises stratégiques

- Des entreprises innovantes sont établies.
- Les investissements réalisés ont des effets importants sur la création d'emplois et sur les chiffres d'affaires des entreprises appuyées.

3.2.2 Activité de programme : *Positionnement concurrentiel des régions*

Concernant cette activité de programme, l'Agence entend améliorer la compétitivité internationale des régions en mettant en valeur leur savoir et leurs avantages compétitifs sur la scène internationale. Elle vise deux objectifs :

- Pôles de compétitivité : développer et consolider des pôles de compétitivité à rayonnement régional et des pôles d'excellence de calibres national et international. Pour y parvenir, l'Agence compte favoriser l'innovation et le réseautage des acteurs du savoir, soutenir le développement d'une masse critique du savoir et appuyer la valorisation et le transfert technologiques.
- Promotion internationale : faire valoir la compétitivité internationale des régions du Québec. Pour y parvenir, l'Agence prévoit privilégier la promotion intégrée des facteurs de localisation, l'attraction des investissements directs étrangers et les réinvestissements des entreprises étrangères déjà établies au Québec.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

	Subventions et contributions			Fonctionnement[1]			ETP
	(en milliers de dollars)						
Architecture des activités de programme	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2008-2009**
Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*							
Activité de programme : *Positionnement concurrentiel des régions*							
Programme Croissance des entreprises et des régions	*38 266*	*38 957*	*37 046*	—	—	—	—
Total	***38 266***	*38 957*	*37 046*	***6 524***	*6 524*	*6 096*	**54**

Note :

1 Provenant de plusieurs sources, les frais de fonctionnement ne sont pas ventilés par programme.

Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*
Activité de programme : *Positionnement concurrentiel des régions*
— Résultats immédiats escomptés —

Pôles de compétitivité

- Les entreprises et les autres organisations d'un même secteur ou d'une même région sont organisées en réseaux, elles partagent et mettent en œuvre un plan de développement.
- Les entreprises sont intégrées aux chaînes d'approvisionnement sectorielles ou régionales par leur participation aux activités de réseaux ou de grappes.
- La recherche appliquée menée avec les entreprises est intensifiée.
- Les résultats de la recherche sont transférés aux entreprises.
- L'offre de services et l'offre de transferts technologiques répondent aux besoins des entreprises.

Promotion internationale

- Des plans sont élaborés pour mettre en valeur les facteurs de localisation, en concertation avec les partenaires du Québec et du Canada.
- Des organisations internationales sont attirées au Québec et s'y établissent.

3.3 Résultat stratégique n° 3 : *Politiques, représentation et coopération*

Les efforts que l'Agence fournit en élaboration de politiques, en représentation et en coopération permettront aux régions et aux collectivités du Québec de bénéficier de politiques, de programmes et d'initiatives fédéraux qui renforcent le développement économique des régions du Québec par la prise en compte des priorités gouvernementales et des réalités de ces régions et par le renforcement de la valeur ajoutée de l'action fédérale en développement régional.

Une seule activité de programme appuie ce résultat stratégique :

- *Politiques, programmes et initiatives* : renforcer les capacités de l'Agence à élaborer – ou à participer à la formulation – des politiques, des programmes et des initiatives qui répondent mieux aux besoins des régions du Québec et qui renforcent la pertinence de l'action fédérale en développement régional au Québec.

3.3.1 Activité de programme : *Politiques, programmes et initiatives*

Cette activité de programme permet aux régions et aux collectivités du Québec de bénéficier d'une action fédérale adaptée, cohérente et efficace qui génère des retombées socio-économiques, notamment en créant et en diffusant des connaissances en développement économique et régional utiles pour les acteurs du développement et en saisissant des occasions d'affaires et de développement.

Trois objectifs soutiennent cette activité de programme :

- Recherche et analyse stratégique : renforcer les capacités de recherche et d'analyse qui permettent aux organisations et aux acteurs du développement de disposer de connaissances utiles sur les nouvelles tendances, les enjeux et les défis de développement. Le programme Recherche en développement régional appuie cet objectif.
- Représentation et influence : représenter l'Agence de manière proactive sur les questions qui concernent le développement régional afin que les réalités des régions du Québec soient prises en compte dans le processus décisionnel gouvernemental et influencer les autres institutions fédérales afin que leurs politiques, leurs programmes et leurs initiatives aient des retombées économiques positives au Québec.
- Coopération et collaboration : explorer des actions de coopération avec des organismes gouvernementaux non fédéraux et les acteurs du développement et développer des actions de collaboration avec des organismes gouvernementaux fédéraux.

PROGRAMMES DE SUBVENTION ET DE CONTRIBUTION

	Subventions et contributions			Fonctionnement			ETP
	(en milliers de dollars)						
Architecture des activités de programme	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2008-2009**	**2009-2010**	**2010-2011**	**2008-2009**
Résultat stratégique n° 3 : *Politiques, représentation et coopération*							
Activité de programme : *Politiques, programmes et initiatives*							
Programme Recherche en développement régional	*950*	*950*	*950*	—	—	—	—
Total	***950***	*950*	*950*	***5 931***	*5 931*	*5 858*	***49***

Note : Le nombre d'ETP et les dépenses prévues en fonctionnement incluent, outre la gestion des projets de subvention et de contribution, les activités de consultation, d'accompagnement et de transfert et de partage de connaissances produites par la recherche, les activités de représentation et d'influence, et les activités de coopération et de collaboration.

Résultat stratégique n° 3 : *Politiques, représentation et coopération*
Activité de programme : *Politiques, programmes et initiatives*
— Résultats immédiats escomptés —

Recherche et analyse stratégique

- Des connaissances sont produites à l'intention des acteurs en développement économique et régional.
- Ces nouvelles connaissances sont transférées.
- Des experts et des organisations en développement décident de collaborer en réseaux.

Représentation et influence

- Les réalités des régions du Québec sont prises en compte dans le processus décisionnel gouvernemental.
- Les collectivités et les régions du Québec sont sensibilisées aux priorités et à l'action fédérales au Québec.

Coopération et collaboration

- L'Agence a collaboré avec des organismes gouvernementaux fédéraux et avec des acteurs du développement.
- L'Agence a exploré la possibilité de coopérer avec des organismes gouvernementaux non fédéraux.

4 RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

4.1 Lien de l'Agence avec les résultats du gouvernement du Canada

Activités de programme	Résultats finaux escomptés	Dépenses prévues (en milliers de dollars) 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada
Résultat stratégique n° 1 : *Vitalité des collectivités*					
Développement des collectivités	▪ Les initiatives et les projets de développement génèrent des retombées socio-économiques au sein des collectivités. ▪ Les collectivités bénéficient d'entreprises génératrices d'emplois et de richesse permettant la diversification du tissu économique. ▪ Les collectivités sont attractives; elles attirent et retiennent concrètement des touristes et des individus qualifiés.	*128 550*	*108 633*	*101 709*	Croissance économique forte
Infrastructures	▪ Les collectivités rurales et urbaines disposent d'infrastructures publiques de qualité.	*27 050*	*2 195*	*1 409*	
Mesures d'intervention spéciales		—	—	—	
Résultat stratégique n° 2 : *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*					
Compétitivité des entreprises (PME)	▪ Les entreprises sont performantes et concurrentielles.	*80 116*	*71 586*	*65 044*	Croissance économique forte
Positionnement concurrentiel des régions	▪ Les régions compétitives et les pôles contribuent à l'amélioration du positionnement concurrentiel du Canada.	*44 790*	*45 481*	*43 142*	

Suite à la page 42

Activités de programme	Résultats finaux escomptés	Dépenses prévues *(en milliers de dollars)* 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Harmonisation avec le secteur de résultats du gouvernement du Canada
Résultat stratégique n° 3 : *Politiques, représentation et coopération*					
Politiques, programmes et initiatives	▫ Les collectivités et les régions du Québec bénéficient d'une action fédérale adaptée, cohérente et efficace qui génère des retombées socio-économiques et les collectivités et les régions du Québec saisissent des occasions d'affaires et de développement.	*6 881*	*6 881*	*6 808*	Croissance économique forte
Total		*287 387*	*234 776*	*218 112*	

4.2 Stratégie de développement durable (SDD) de l'Agence

Objectif de l'Agence en matière de gouvernance :
Renforcer la gouvernance et la prise de décision pour appuyer le développement durable.

Objectif du gouvernement du Canada	Mesure du rendement	Résultats prévus de l'Agence pour 2008-2009
▫ collectivités durables	▫ revue des engagements ministériels contenus dans les plans ▫ plan annuel de suivi des engagements de la quatrième SDD approuvé par la haute gestion ainsi que l'avancement des résultats.	▫ Les engagements de la SDD sont intégrés aux processus décisionnels dès la planification. ▫ Des mécanismes de gouvernance clairs et efficaces intègrent le développement durable aux processus décisionnels.

Objectif de l'Agence en matière d'habilitation :
Poursuivre l'habilitation du personnel en matière de développement durable.

	Mesure du rendement	Résultats prévus de l'Agence pour 2008-2009
	▫ mise en œuvre de l'outil diagnostic dans les bureaux d'affaires ▫ participation du personnel aux séances de formation ▫ enquête de satisfaction sur la pertinence de la formation ▫ compilation de l'information sur le développement durable.	▫ D'ici 2010, un outil diagnostic du développement durable sera mis en œuvre dans les bureaux d'affaires. ▫ Les gestionnaires et le personnel de l'Agence ont une compréhension commune du concept de développement durable, ils sont sensibilisés aux engagements formulés dans la quatrième SDD de l'Agence et ils ont pris connaissance des protocoles d'entente avec les partenaires. ▫ De l'information sur le développement durable est accessible au sein de l'Agence.

Suite à la page 43

Stratégie de développement durable (SDD) de l'Agence (suite)

Objectif de l'Agence en matière de *Vitalité des collectivités*[1] :
Appuyer des collectivités pour qu'elles contribuent à une économie prospère et durable.

Objectifs du gouvernement du Canada	Mesure du rendement	Résultats prévus de l'Agence pour 2008-2009
▪ air pur ▪ réduction des émissions de gaz à effet de serre ▪ développement et utilisation durables des ressources naturelles ▪ gouvernance pour le développement durable.	▪ nombre de collectivités sensibilisées et nombre de plans tenant compte du développement durable ▪ nombre d'initiatives et de projets en développement durable réalisés dans les collectivités ▪ étude de cas réalisée pour mieux cerner les impacts des initiatives ou des projets sur le développement des collectivités ▪ nombre de projets et d'activités de soutien à l'entrepreneuriat vert ▪ nombre de projets de tourisme tenant compte du développement durable.	▪ Des collectivités sont sensibilisées et mobilisées, et elles ont élaboré une vision ainsi que des plans de développement et de diversification qui tiennent compte des principes du développement durable. ▪ Des initiatives et des projets de développement durable sont réalisés dans les collectivités. ▪ L'entrepreneuriat vert est soutenu. ▪ Des collectivités bénéficient de projets de tourisme qui tiennent compte du développement durable.

Objectif de l'Agence en matière de *Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions*[1] :
Contribuer à améliorer la performance des PME et des régions du Québec en matière de développement durable.

Objectifs du gouvernement du Canada	Mesure du rendement	Résultats prévus de l'Agence pour 2008-2009
▪ air pur ▪ réduction des émissions de gaz à effet de serre ▪ développement et utilisation durables des ressources naturelles.	▪ nombre de produits, services et technologies environnementales commercialisés.	▪ Les entreprises disposent de meilleures capacités stratégiques pour saisir les occasions d'affaires vertes et elles sont plus performantes sur le plan environnemental. ▪ Les entreprises sont engagées dans une démarche d'amélioration des capacités stratégiques selon les principes du développement durable et du rendement énergétique. ▪ Des produits et des services écosympathiques ainsi que des technologies environnementales issus de la R-D sont commercialisés.

Note :

1 La SDD de l'Agence a été modifiée pour tenir compte de la nouvelle ligne directrice sur les OBNL.

Renseignements sur la SDD de l'Agence :
www.dec-ced.gc.ca/Complements/Publications/Strategie-FR/SDD_2007-2010/tdm.html

4.3 Tableaux en version électronique affichés sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor

Les tableaux indiqués ci-dessous apparaissent uniquement sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- 4.3.1 Renseignements sur les programmes de paiement de transfert (subventions, contributions et autres paiements de transfert)
- 4.3.2 Évaluations
- 4.3.3 Achats écologiques
- 4.3.4 Vérifications internes
- 4.3.5 Services reçus à titre gracieux
- 4.3.6 Source de revenus non disponibles

Renseignements :
www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20082009/p3a_f.asp.

4.4 Stratégie de mesure du rendement

4.4.1 Une stratégie quinquennale

La stratégie de mesure du rendement appliquée à l'Agence s'appuie sur l'observation systématique des indicateurs de résultat définis dans son cadre de mesure du rendement 2007. Ces indicateurs permettront de mesurer en continue l'atteinte des résultats visés et d'alimenter la prise de décision stratégique de l'Agence au cours de l'exercice 2008-2009.

Des indicateurs d'extrants (activités) ainsi que des indicateurs de résultats se trouvent parmi les indicateurs qui feront l'objet de suivis.

En raison de leur nature, les résultats escomptés se manifesteront sur une période plus ou moins longue pouvant aller jusqu'à cinq ans. La plupart d'entre eux ne seront pas observables l'année même du déboursé. Par exemple l'augmentation attendue du chiffre d'affaires d'une entreprise à la suite d'un investissement réalisé avec l'aide de l'Agence ne se manifeste souvent qu'après deux ans.

Ainsi, la stratégie de mesure du rendement de l'Agence s'étale sur un horizon de cinq ans et les rapports annuels sur la mesure du rendement se limiteront, dans les premières années, aux extrants, aux résultats immédiats et aux résultats intermédiaires. En raison

du fait qu'il s'agira de l'an 1 des nouveaux programmes, les données sur les résultats intermédiaires qui apparaîtront dans le *Rapport ministériel sur le rendement se terminant le 31 mars 2008* seront partielles.

4.4.2 Amélioration continue

En 2007-2008, l'Agence a porté une attention particulière à l'amélioration de la qualité de ses données sur le rendement. Elle a notamment déterminé des méthodes de collecte de données plus adaptées aux capacités des promoteurs et à ses besoins et elle a défini des sources de données uniformes pour chaque indicateur.

Ces méthodes sont utilisées pour les projets approuvés depuis le 1er avril 2007. Elles ne pourront être appliquées systématiquement aux autres projets actifs approuvés sous les anciens programmes en fonction de résultats attendus différents.

4.5 Outils et programmes de l'Agence

Pour promouvoir le développement et la diversification économique des régions du Québec et pour atteindre les résultats de ses six activités de programme décrites dans la section 3, l'Agence utilise et met à la disposition de ses promoteurs des outils et des programmes qui lui permettent d'intervenir en développement régional.

4.5.1 Outils d'intervention de l'Agence

En matière de programmes et de services, l'Agence déploie auprès des promoteurs divers outils d'intervention composés essentiellement d'activités d'accompagnement et d'avis, de renseignements et de référence et d'aide financière.

Accompagnement et avis

Il s'agit pour l'Agence d'aider des entrepreneurs ainsi que des intervenants locaux et régionaux à concevoir et à mettre au point des orientations, une stratégie, un plan d'affaires, un plan d'action ou un projet, ou d'aider à planifier un montage financier, à déterminer des sources de financement, etc. À l'Agence, la prestation d'avis par un membre de son personnel ou l'accompagnement sont des services rendus à un entrepreneur ou à un intervenant local sur une base individuelle et de façon adaptée à sa situation propre. La prestation d'avis est une aide ponctuelle. Une démarche d'accompagnement est une aide systématique, soutenue et prolongée, à diverses étapes du cheminement du promoteur dans la conception et la réalisation de son projet.

Renseignements et références

L'Agence produit des renseignements pertinents pour la prise de décisions éclairées par les entrepreneurs et les intervenants locaux et régionaux et les rend plus accessibles et utilisables. Il s'agit également de les référer aux ressources susceptibles de répondre adéquatement à leurs besoins spécifiques en temps opportun. À cet effet, l'Agence s'appuie sur les Centres de services aux entreprises du Canada œuvrant au Québec, soit *Info Entrepreneurs* à Montréal et *Ressources Entreprises* à Québec, pour l'Est du Québec. Ces organismes fournissent des services de renseignement et de référence ainsi que de la documentation aux entrepreneurs et aux intervenants locaux et régionaux au Québec.

Aide financière

L'Agence dispose de divers programmes et services lui permettant d'accorder des contributions (remboursables et non remboursables) et, de façon exceptionnelle, des subventions aux PME et aux organismes qui leur viennent en appui et aux collectivités.

4.5.2 Programmes de l'Agence

MANDAT DE BASE

Programmes réguliers

- Programme Diversification des collectivités
- Programme Croissance des entreprises et des régions
- Programme de développement des collectivités (PDC)
- Programme Recherche en développement régional

MANDATS SPÉCIAUX

Programmes mandatés par le gouvernement du Canada

- Programme Infrastructures Canada – Entente Canada-Québec 2000
- Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement

Programmes réguliers

Programme Diversification des collectivités

Ce programme permet aux régions du Québec de maintenir et de développer leur base d'activité économique. La vitalité d'une collectivité est fonction de sa capacité à se développer, à croître et à s'épanouir en comptant sur ses propres atouts.

Ce programme, en vigueur du 1er avril 2007 au 31 mars 2012, poursuit trois objectifs :

- favoriser le développement des collectivités et accroître leur mobilisation par l'élaboration de visions et de projets d'envergure locale et régionale
- appuyer les collectivités par le soutien à l'entrepreneuriat et par la création ou le maintien d'entreprises viables
- accroître les capacités des collectivités à attirer des touristes et des individus qualifiés.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_Diversif_Collect.asp?LANG=FR

Programme Croissance des entreprises et des régions

Ce programme renforce les conditions favorables à la croissance durable des régions et des PME. En vigueur du 1er avril 2007 au 31 mars 2012, il vise :

- à aider les entreprises à être plus performantes et concurrentielles et à innover davantage afin de faciliter leur croissance durable
- à appuyer le transfert des technologies et des résultats de la recherche vers les entreprises
- à créer les conditions propices pour attirer des investissements étrangers et des organisations internationales.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_Crois_Entr_Region.asp?LANG=FR

Programme de développement des collectivités

Ce programme national permet d'appuyer des collectivités dans toutes les régions du pays pour les aider à prendre en main le développement économique de leur milieu local. Au Québec, le PDC soutient financièrement 57 Sociétés d'aide au développement des collectivités; il appuie également 15 Corporations de développement économique communautaire et 10 Centres d'aide aux entreprises.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_pdc.asp?LANG=FR

Programme Recherche en développement régional

Ce programme contribue à promouvoir le développement et la diversification de l'économie des régions du Québec. Son objectif est de générer et de diffuser des connaissances utiles en développement économique et régional pour les acteurs du développement. Ces connaissances renforcent ainsi leur capacité à agir sur le développement et à participer de façon éclairée à un dialogue continu portant sur les enjeux et les problématiques de développement économique et régional.

Programmes mandatés par le gouvernement du Canada

Programme infrastructures Canada - Entente Canada-Québec 2000

Dans le cadre du programme pancanadien d'infrastructures sous la responsabilité du Secrétariat du Conseil du Trésor, une entente Canada-Québec a été signée en octobre 2000 dont l'objectif est d'améliorer les infrastructures municipales, urbaines et rurales au Québec et la qualité de vie de ses citoyens. L'Agence agit, pour le compte du gouvernement du Canada, à titre de ministère fédéral responsable de la mise en œuvre au Québec. Cette entente a été modifiée en juillet 2005 afin de reporter la date de terminaison des déboursés du PIC jusqu'au 31 mars 2009. Depuis décembre 2005, selon les termes de l'entente, il n'est plus possible d'approuver de nouveaux projets dans le cadre du programme.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_infra.asp?LANG=FR

Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement

Ce programme vise à renforcer la compétitivité des entreprises de fabrication de textiles; il les aide :

- à améliorer leur productivité
- à réduire leurs coûts
- à accroître leur efficacité
- à diversifier leur production vers des produits à grande valeur ajoutée dans des marchés à créneaux en croissance.

La mise en œuvre du programme est assurée par l'Agence au Québec et par Industrie Canada dans les autres provinces. Ce programme prend fin le 31mars 2010.

Renseignements :
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/Prog_cantex.asp?LANG=FR

5 ANNEXES

5.1 Liste des acronymes

AAP	Architecture des activités de programme
CRG	*Cadre de responsabilisation de gestion*
ETP	Équivalent temps plein
FCIS	Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique
FIMR	Fonds sur l'infrastructure municipale rurale
GAR	Gestion axée sur les résultats
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PDC	Programme de développement des collectivités
PIC	Programme infrastructures Canada
PME	Petites et moyennes entreprises
R-D	Recherche et développement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégie de développement durable

5.2 Bureaux d'affaires de l'Agence

Abitibi-Témiscamingue
906, 5e Avenue
Val-d'Or (Québec) J9P 1B9
Tél. : 819-825-5260 • 1-800-567-6451
Télécopieur : 819-825-3245

Bas-Saint-Laurent
2, rue Saint-Germain Est, bureau 310
Rimouski (Québec) G5L 8T7
Tél. : 418-722-3282 • 1-800-463-9073
Télécopieur : 418-722-3285

Centre-du-Québec
Place du Centre
150, rue Marchand, bureau 502
Drummondville (Québec) J2C 4N1
Tél. : 819-478-4664 • 1-800-567-1418
Télécopieur : 819-478-4666

Côte-Nord
701, boul. Laure
Bureau 202B, C. P. 698
Sept-Îles (Québec) G4R 4K9
Tél. : 418-968-3426 • 1-800-463-1707
Télécopieur : 418-968-0806

Estrie
Place Andrew Paton
65, rue Belvédère Nord, bureau 240
Sherbrooke (Québec) J1H 4A7
Tél. : 819-564-5904 • 1-800-567-6084
Télécopieur : 819-564-5912

Gaspésie — Îles-de-la-Madeleine
120, rue de la Reine, 3e étage
Gaspé (Québec) G4X 2S1
Tél. : 418-368-5870 • 1-866-368-0044
Télécopieur : 418-368-6256

Île-de-Montréal
3340, boul. de l'Assomption
Montréal (Québec) H1N 3S4
Tél. : 514-283-2500 • 1-800-322-4636
Télécopieur : 514-496-8310

Laval — Laurentides — Lanaudière
Tour Triomphe II
2540, boul. Daniel-Johnson, bureau 204
Laval (Québec) H7T 2S3
Tél. : 450-973-6844 • 1-800-430-6844
Télécopieur : 450-973-6851

Mauricie
Immeuble Bourg du Fleuve
25, rue des Forges, bureau 413
Trois-Rivières (Québec) G9A 2G4
Tél. : 819-371-5182 • 1-800-567-8637
Télécopieur : 819-371-5186

Montérégie
Place Agropur
101, boul. Roland-Therrien, bureau 400
Longueuil (Québec) J4H 4B9
Tél. : 450-928-4088 • 1-800-284-0335
Télécopieur : 450-928-4097

Nord-du-Québec
Tour de la Bourse
800, square Victoria, bureau 3800, C. P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : 514-283-8131 • 1-800-561-0633
Télécopieur : 514-283-3637

Point de service, Chibougamau :
Tél. : 418-748-2175 • 1-877-748-2175

Outaouais
259, boul. Saint-Joseph, bureau 202
Gatineau (Québec) J8Y 6T1
Tél. : 819-994-7442 • 1-800-561-4353
Télécopieur : 819-994-7846

Québec — Chaudière-Appalaches
Place Iberville IV
2954, boul. Laurier, bureau 030
Québec (Québec) G1V 4T2
Tél. : 418-648-4826 • 1-800-463-5204
Télécopieur : 418-648-7291

Saguenay — Lac-Saint-Jean
170, rue Saint-Joseph Sud, bureau 203
Alma (Québec) G8B 3E8
Tél. : 418-668-3084 • 1-800-463-9808
Télécopieur : 418-668-7584

SERVICES ORGANISATIONNELS
Tour de la Bourse
800, Square Victoria, bureau 3800, C. P. 247
Montréal (Québec) H4Z 1E8
Tél. : 514-283-6412 • 1-866-385-6412
Télécopieur : 514-283-3302

Place du Portage, phase II
165, rue Hôtel-de-Ville
C. P. 1110, succursale B
Gatineau (Québec) J8X 3X5
Tél. : 819-997-3474
Télécopieur : 819-997-3340

5.3 Index

A

Acteurs de développement, 4, 31, 37, 39, 40, 48

Activité de programme, 8, 10-13, 18, 20, 22, 26, 30-40

Activités économiques, 4, 8, 20, 21, 29, 30, 33, 35, 47

Architecture des activités de programme (AAP), 8, 10, 26, 29, 30, 34, 37, 50

Avantage Canada, 1, 13

B

Base de l'activité économique, 4, 29, 30, 33, 47

C

Cadre de responsabilisation de gestion, 16, 25, 50

Capacités de gestion, 16, 23, 26, 36

Capacités d'innovation des PME, 4, 23, 35

Capacités stratégiques des entreprises, 18, 22, 23

Chaîne de valeur, 18, 22, 23, 36

Collectivités rurales, 8, 10, 30, 41, 48

Collectivités urbaines, 8, 10, 30, 41, 48

Compétitivité des entreprises (PME), 8, 10, 18, 22, 23, 35, 36, 41

Compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) et des régions, 4, 6, 10, 29, 34, 36-38, 41, 43

Croissance durable, 4, 34, 35

Croissance économique, 1, 2, 4, 13, 17, 18, 20, 21, 41

D

Démarrage d'entreprises, 18, 22-24

Développement d'entreprises, 21, 36

Développement des capacités des PME, 4, 35

Développement des collectivités, 8, 10, 18, 20, 30, 31, 41, 46-48

Développement de marchés, 18, 22, 35, 36

Développement du milieu, 30, 31

Développement durable, 42, 43

Développement régional, 2, 4, 5, 17, 38-40, 45-48

Diversification du tissu économique, 10, 41

Diversification économique des régions et des collectivités, 4, 17, 18, 20, 44, 45

Domaines d'intervention de l'Agence, 10

E

Emploi, 4, 10, 13-15, 21, 35, 36, 41

Enjeux, 2, 5, 20, 24, 25, 31, 39, 48

Entrepreneuriat, 30, 31, 43, 47

Entreprises innovantes, 18, 22-24, 34

Entreprises stratégiques, 35, 36

Équipements collectifs économiques, 18, 20, 21, 31

Évaluation, 8, 16, 25-27, 44

F

Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique, 8, 32

Fonds en fiducie pour le développement communautaire, 14, 20

Fonds sur l'infrastructure municipale rurale, 32, 50

G

Gestion axée sur les résultats, 17, 19, 25

Grappes, 35, 38

Groupe d'experts indépendant, 4, 16, 19, 24

I

Indicateurs de rendement, 16, 26

Infrastructures, 7-10, 13, 30, 32, 33, 41, 46, 48

Initiative de diversification économique des collectivités – Vitalité (IDEC-Vitalité), 18, 20, 21

Innovation, 4, 13, 15, 18, 22, 23, 34-37, 47

L

Lien avec les résultats du gouvernement du Canada, 41, 42

Loi fédérale sur la responsabilité, 16

M

Mesure du rendement, 42-44

Mesures d'intervention spéciales, 8, 11, 30, 34, 41

Milieux attrayants, 30, 31

Mobilisation des collectivités, 30, 31

O

Organismes à but non lucratif, 2, 5, 16, 29, 43, 50

Outils d'intervention, 45

P

Performance des PME innovantes et compétitives, 2, 4, 18, 22

Perspectives socio-économiques, 4, 29

Plan d'action, 4, 14, 16, 18, 19, 24, 25, 45

Pôles de compétitivité, 35, 37, 38

Pôles urbains, 15, 22

Politiques, programmes et initiatives, 8, 39, 40

Politiques, représentation et coopération, 4, 6, 11, 29, 38, 40, 42

Positionnement concurrentiel des régions, 8, 35, 37, 38

Prédémarrage d'entreprises, 18, 22-24

Priorités de gestion, 4, 17-19, 24

Priorités de programme, 4, 17, 18, 20

Priorités gouvernementales, 13, 17, 38

Priorités nationales, 4

Programme Croissance des entreprises et des régions, 2, 46, 37, 47

Programme de développement des collectivités, 31, 46, 48, 50

Programme Diversification des collectivités, 46, 47

Programme infrastructures Canada, 32, 46, 48, 50

Programme Recherche en développement régional, 39, 46, 48

Q

Qualité de vie, 8, 29, 32, 48

R

Recherche, 2, 15, 35, 38-40, 46-48

Ressources humaines, 5, 16, 26

Résultat stratégique, 3, 4, 6, 10, 11, 29-31, 33-36, 37-42

Risques, 4, 13, 17-19, 25, 26, 27

S

Savoir, 4, 20, 37

Stratégie de développement durable, 42, 43, 50

Stratégie de mesure du rendement, 44

T

Territoires, 5, 22, 32

Tourisme, 14, 33, 43

V

Vérification, 9, 16, 19, 25, 26, 44

Vision de développement, 31, 43, 47

Vitalité, 20, 21, 29, 47

Vitalité des collectivités, 4, 6, 10, 29, 30, 31, 33, 41, 43